



Potentialutredning för ökad samverkan
inom Familjen Helsingborg

Familjen Helsingborg

2024-11-29

Potentialutredning - sammanfattning

Startpoint Advisory har under juni-dec 2024 genomfört en potentialutredning om möjligheterna till ytterligare fördjupad samverkan mellan de elva medlemskommunerna inom Familjen Helsingborg. Utifrån ett stort antal intervjuer med kommundirektörer och representanter från nätverk och bolag inom Familjen Helsingborg identifierades först 16 områden med potential för fördjupad samverkan. Genom workshops med styrelsen och kommundirektörsgruppen för Familjen Helsingborg reducerades denna lista till sex områden med särskilt stor potential att bidra till ökad inre effektivitet. Dessa samverkansområden är:

- 1. Placeringar inom Socialtjänsten** genom att kommunerna på ett ändamålsenligt sätt ska kunna använda varandras stöd-, vård- och behandlingsinsatser (ex. utan föregående upphandling) för ökad effektivitet och kontroll
- 2. Beredskap** genom att tydliggöra vilka områden som är mest relevanta att samverka kring i förhållande till nationella, regionala och kommunala förväntningar och målbilder
- 3. Personalutbildning** genom att tillsammans nyttja kommunernas existerande systemlösningar och nuvarande/framtida utbildningsutbud i större utsträckning för minskade kostnader, förbättrad kvalitet och överblick av kommunernas utbildningsverksamhet
- 4. Specialistkompetenser** genom att identifiera samverkansformer för ökad gemensam tillgång till och användning av verksamhetskritiska kompetenser som stödjer kommunernas kompetensförsörjning på ett effektivt sätt
- 5. IT** genom att fördjupa samverkan kopplat till IT-infrastruktur och/eller system för att möta medborgares förväntningar på digital service och nya säkerhetskrav på ett effektivt sätt
- 6. Extern finansiering** genom att tillsätta gemensamma resurser för att koordinera och genomföra ansökningar för ökad extern finansiering av exempelvis utvecklingsprojekt, analyser, kompetensutvecklingsinsatser och/eller investeringar

Ovanstående samverkansområden präglas av olika förutsättningar i genomförbarhet och potentiell påverkan på inre effektivitet. Vidare kräver respektive område fördjupade analyser och förankring för att realiseras. Samtliga förslag på områden för fördjupad samverkan kommer från, och har förankrats med, medarbetare och chefer i ett flertal kommuner inom Familjen Helsingborg. Förslagen ska därför betraktas som sprungna ur en verksamhetsnära uppfattning av potentiella samverkansområden, vilket stärker möjligheterna för dess framtida eventuella implementering.

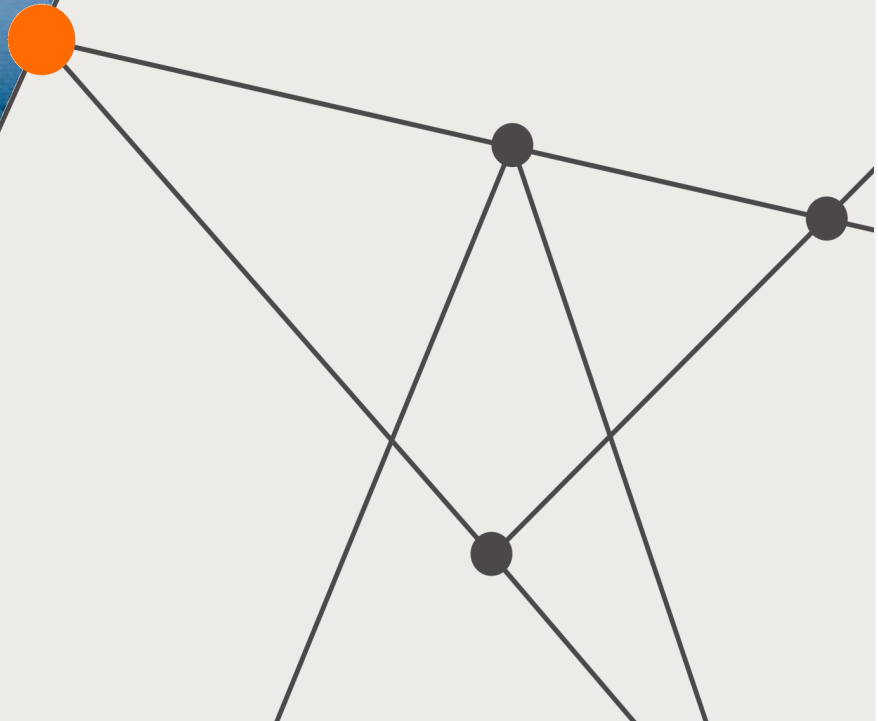
Innehållsförteckning

| | Sid |
|------------------------------------|-----|
| Om uppdraget och dess genomförande | 4 |
| Resultat av utredningen | 7 |
| Framåtblickande slutsatser | 25 |





Om uppdraget och dess genomförande

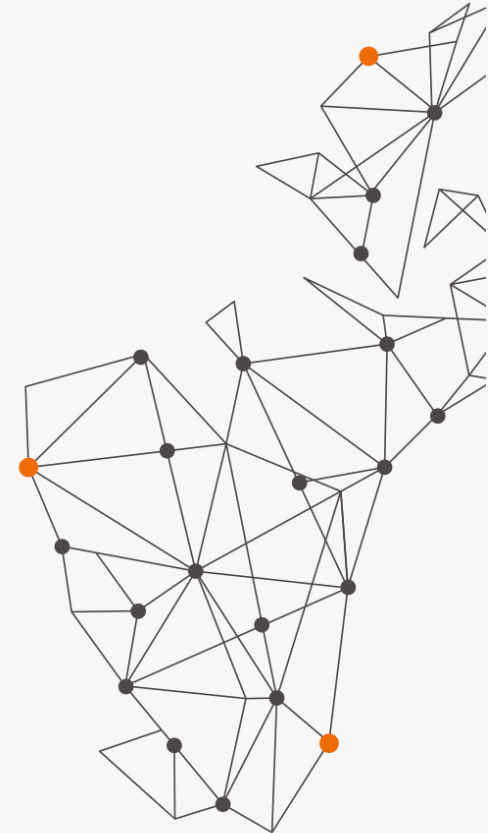


Potentialutredning Familjen Helsingborg

I syfte att ta steg mot ökad inre effektivitet och verka för smartare och mer effektiva samarbeten har Startpoint Advisory genomfört en utredning av potentialen av ytterligare fördjupat samarbete mellan de elva medlemskommunerna inom Familjen Helsingborg. Utredningen tar utgångspunkt i Familjen Helsingborgs utvecklingsplan 2024–2027 samt de av Familjen Helsingborg sex identifierade områdena för ökad inre effektivitet (kostnadsbesparing, effektivitet & produktivitet, förbättrad service, förhandlingsstyrka, kunskapsdelning & innovation, och kompetensförsörjning).

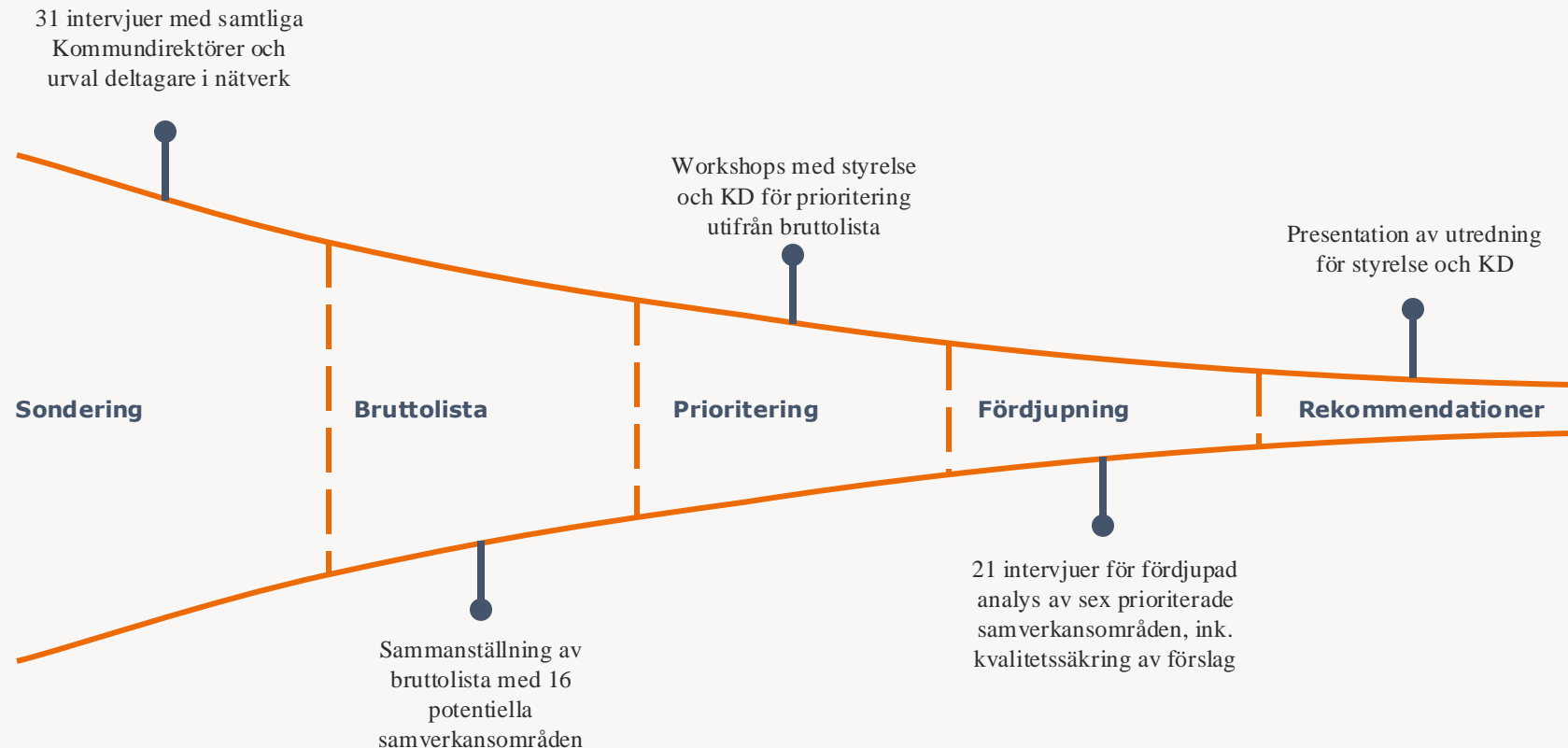
Utredningen syftar till att skapa förutsättningar och lägga grunden för flera års utvecklingsarbete genom att;

- **identifiera områden** att utforska för fördjupad samverkan,
- **prioritera** bland identifierade områden med utgångspunkt i genomförbarhet/potentiell effekt på inre effektivitet,
- **ta fram förslag** på hur samverkan kan skapas och genomföras för prioriterade samverkansområden



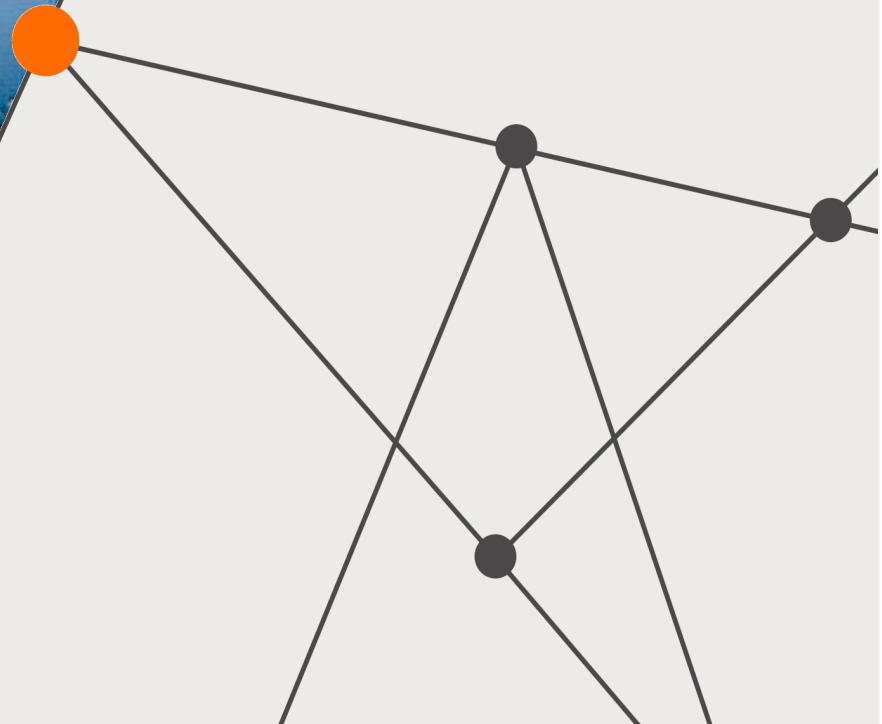
Genomförande av uppdraget

Uppdraget har genomförts mellan juni och december 2024. Uppdraget inleddes med ett uppstartsmöte med kommundirektörsgruppen för att diskutera och besluta upplägg för utredningen. Under uppdragets genomförande har avstämningar skett med sekretariatet för Familjen Helsingborg samt med en för projektet tillsatt styrgrupp. Totalt har 52 intervjuer genomförts inom ramen för uppdraget. Till detta har workshops genomförts med kommundirektörsgruppen (27 sep) och styrelsen (17 okt). Presentation av utredningen sker för kommundirektörsgruppen (6 dec) och styrelsen (12 dec). Övergripande faser i genomförandet beskrivs nedan.





Resultat av utredningen



Potential att stärka samverkan i befintliga nätverk

Potentialutredningen har identifierat ett flertal områden där en fördjupad samverkan bedöms ha potential att bidra positivt till kommunernas inre effektivitet. Detta kan vara områden där det idag inte sker någon samverkan alls, men även områden där det finns potential att bredda eller fördjupa befintlig samverkan ytterligare. **Innan vi presenterar nya potentiella samverkansområden vill vi understryka att det finns potential att bidra med positiva effekter även i befintliga nätverk och samverkansområden.**

Dagens nätverk inom Familjen Helsingborg är förhållandevis autonoma. Detta innebär att de bygger på frivillighet och och nätverken har stor frihetsgrad i att bestämma vad respektive nätverk ska fokusera sitt arbete på.

Nuvarande styrmodell har varit framgångsrik. Familjen Helsingborgs styrmodell bygger på principer om frivillighet, generositet och uthållighet. Denna modell har varit mycket framgångsrik, inte minst om vi jämför med kommunal samverkan på andra platser i landet eller om vi ser till de resultat som samarbetet genererat över tid.

Men det finns potential att få ut mer av befintliga nätverk. Flera respondenter uppger att det finns möjliga insatsområden som inte tas omhand på grund av svårigheter för deltagarna att kunna motivera för hemkommunen att ytterligare tid allokeras till samverkansaktiviteter inom Familjen Helsingborg, trots potentiella samverkansvinster. Detta gäller framförallt nätverk där det inte finns ett formellt krav på samverkan (vilket exempelvis finns för samverkan kring kommunal vuxenutbildning). Många som intervjuats från nätverken har uttryckt ett behov att i större utsträckning ”söka mandat” hos styrelsen och kommundirektörgruppen för konkreta handlingsalternativ som i nästa led följs upp. Detta kan ske genom beredning via sekretariatet.

Bruttolista av potentiella områden för fördjupad samverkan

- **Från genomförda intervjuer och workshops med styrelsen och kommundirektörsguppen identifierades 16 potentiella områden för fördjupad samverkan.** Dessa områden berör frågeställningar där intervjuade personer bedömer att det dels finns potentiella vinster på kommunernas inre effektivitet, dels att det idag förekommer begränsad eller ingen samverkan.
- **Startpoint har analyserat de 16 förslagens möjliga påverkan på inre effektivitet.** Denna övergripande analys presenteras på följande två sidor. Värt att understryka är att det inte är ett självändamål att förslagen ska ha en påverkan på så många aspekter av inre effektivitet som möjligt. Bedömningen ska ses utifrån nuvarande samverkan inom respektive område och inte jämföras sinsemellan.



Områden för fördjupad samverkan enligt respondenterna och möjlig påverkan på inre effektivitet

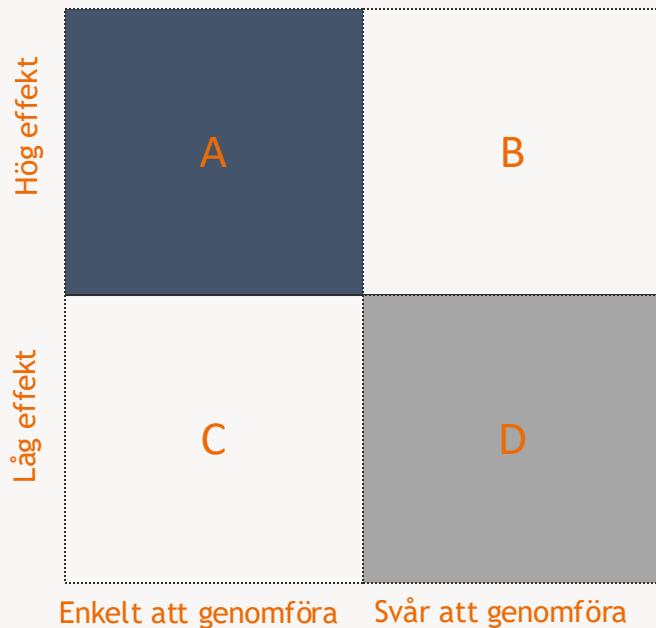
| Potentiell effekt Förslag/Potential | Besparing | Effektivitet & produktivitet | Förbättrad service | Förhandlingsstyrka | Kunskapsdelning och innovation | Kompetensförsörjning |
|--|-----------|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------|
| Gemensamma upphandlingar inom relevanta områden som kompletterar Adda och Skånes kommuner | | | | | | |
| Lösningar för gemensam placering av barn- och unga (ex. under HVB) | | | | | | |
| Gemensamt utvecklingsarbete för genomförande av regionala och nationella initiativ för digitalisering och AI (ex. Handslaget, AI Sweden), | | | | | | |
| Beredskapsfrågor - ökad integrering i befintliga nätverk, ökade gemensamma resurser för att möta nationella krav eller gemensamma utbildningsinsatser för att höja vår kunskap | | | | | | |
| Gemensam kompetensbas för specialistroller (ex. hållbarhet, avtalsrätt, IT-säkerhet, etc.) | | | | | | |
| Gemensamt service-center för administrativa system såsom fakturahantering, ekonomi och relevanta stödfunktioner | | | | | | |
| Gemensam ekonomisk biståndshantering. Faktisk hantering eller gemensamma grunder för bedömning | | | | | | |
| Gemensam IT-infrastruktur (ex. datacenter med gemensam och/eller delad serverkapacitet för ökad redundans) | | | | | | |

Områden för fördjupad samverkan enligt respondenterna och möjlig påverkan på inre effektivitet (forts.)

| Potentiell effekt Förslag/Potential | Besparing | Effektivitet & produktivitet | Förbättrad service | Förhandlingsstyrka | Kunskapsdelning och innovation | Kompetensförsörjning |
|--|-----------|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------|
| Gemensamt utbud av insatser för att möta aktivitetskrav för försörjningsstödmottagare | | | | | | |
| Utbildningsdimensionering på gymnasienivå - samlad strategi kring utbud. | | | | | | |
| Gemensam lärplattform och samverkan kring personalutbildning | | | | | | |
| Gemensam digital kundtjänst/medborgarkontor | | | | | | |
| Gemensam funktion för rekryteringsstöd (kravspecifisering, annonsering, urval, etc.) | | | | | | |
| Utvecklat platsvarumärke inkl. stärka gemensamt investeringsfrämjande | | | | | | |
| Organisatoriska förutsättningar och/eller gemensam resurs för ökad extern finansiering (ex. EU-projekt, Trafikverket, Regionala medel), framförallt inom infrastruktur och kollektivtrafik | | | | | | |
| Gemensamt e-arkiv | | | | | | |

Urval av sex områden med särskild potential att bidra till ökad inre effektivitet

Dimensioner för att bedöma potential



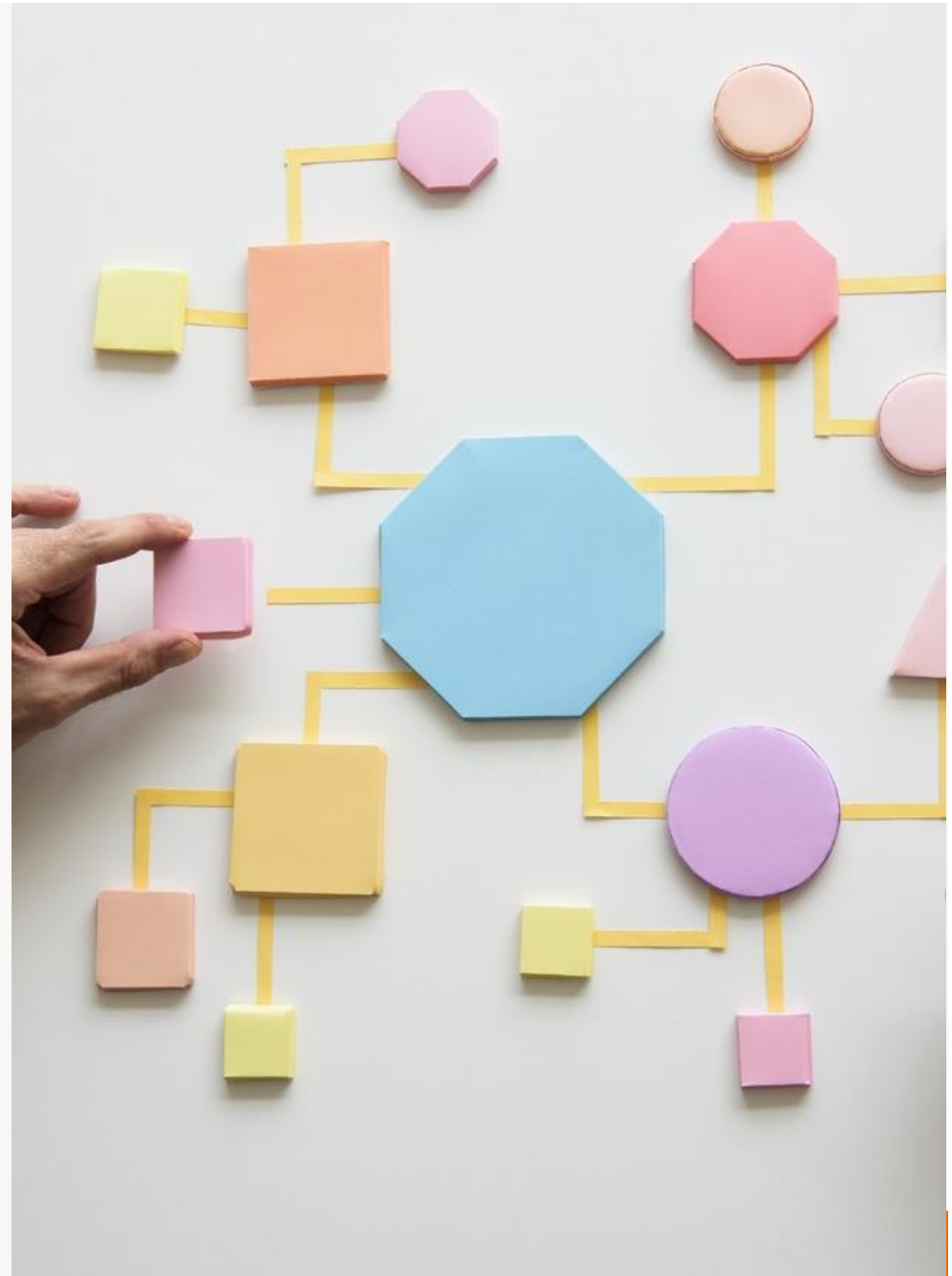
Process för att selektera samverkansområden

Familjen Helsingborg har inte kapacitet att omhänderta alla samverkansinitiativ samtidigt. Därför har bruttolistan av 16 initiativ reducerats till 6 prioriterade samverkansområden. De prioriterade samverkansområdena är resultatet av en sammanvägd bedömning utifrån följande faktorer.

- 1. Prioriteringar på ledningsnivå.** Prioriteringar gjorda av styrelsen och kommundirektörsgruppen för respektive samverkansinitiativ med utgångspunkt i matrisen till vänster.
- 2. Behov enligt nätverksrepresentanter.** Samverkansinitiativ där flera nätverksrepresentanter föreslagit samma sakfråga för fördjupad samverkan.
- 3. Timing för fördjupad samverkan.** För vissa potentiella samverkansområden finns särskilda skäl att inleda eller avvakta en fördjupad samverkan i närtid. Detta kan exempelvis beror på nyligen genomförda eller planerade upphandlingar, parallella pågående processer eller styrning från nationell nivå (ex. ny lagstiftning)

Valda sex prioriterade samverkansområden

1. **Placeringar inom Socialtjänsten** genom att kommunerna på ett ändamålsenligt sätt ska kunna använda varandras stöd-, vård- och behandlingsinsatser (ex. utan föregående upphandling) för ökad effektivitet och kontroll
2. **Beredskap** genom att tydliggöra vilka områden som är mest relevanta att samverka kring i förhållande till nationella, regionala och kommunala förväntningar och målbilder
3. **Personalutbildning** genom att tillsammans nyttja kommunernas existerande systemlösningar och nuvarande/framtida utbildningsutbud i större utsträckning för minskade kostnader, förbättrad kvalitet och överblick av kommunernas utbildningsverksamhet
4. **Specialistkompetenser** genom att identifiera samverkansformer för ökad gemensam tillgång till och användning av verksamhetskritiska kompetenser som stödjer kommunernas kompetensförsörjning på ett effektivt sätt
5. **IT** genom att fördjupa samverkan kopplat till IT-infrastruktur och/eller system för att möta medborgares förväntningar på digital service och nya säkerhetskrav på ett effektivt sätt
6. **Extern finansiering** genom att tillsätta en gemensam resurs för att koordinera och genomföra ansökningar för ökad extern finansiering



Område 1: Fördjupad samverkan för placeringar inom Socialtjänsten - Bakgrund

Bakgrund och nuläge

Externa placeringar inom Socialtjänsten är en betydande kostnadspost för kommunerna. För att minska kostnader och tillgodose en godtagbar kvalitet samverkar ofta kommuner om upphandling av externa vårdtjänster, exempelvis via en inköpsorganisation eller en Regional samverkans- och stödstruktur. Skånes kommuner upphandlar som ombud flera av de skånska kommunernas huvudsakliga behov av externa och enstaka placeringar inom Socialtjänsten. Detta sker bland annat genom VoB Syd som ägs av kommunalförbundet VoB Kronoberg och Skånes kommuner. Bolaget driver behandlingshem, HVB, skyddat boende, stödboenden samt jourhem och familjehem som tar emot akuta och planerade uppdrag från socialtjänsten. Kommunerna inom Familjen Helsingborg har samtidigt ramavtal med och gör inköp från ett stort antal vårdverksamheter utanför denna samverkan.

Utmaningar med dagens system är bland annat att administration och byråkrati kring upphandling har ökat och att ramavtal inte är på plats i tid, med ekonomiska konsekvenser som följd. Vidare brottas enstaka kommuner med låg beläggning i sina egna boenden för vissa vårdformer (ex. olika skydds- och akutboenden). För externa placeringar finns vidare en problematisk incitamentsstruktur där privata leverantörer har ekonomiska incitament att förlänga en placering så långt möjligt. För placeringar i exempelvis privata HVB-hem finns en utmaning att kommunerna saknar insyn i verksamheterna.

Sedan 2018 kan kommuner ingå i en avtalssamverkan med andra kommuner. Samverkan kan ske utan upphandling om kriterierna enligt det så kallade Hamburg-undantaget är uppfyllda. Några exempel på detta inom Socialtjänstens område är HVB-hem, skyddade boenden, avhoppverksamhet, stödboenden, konsulentstött familjehemsverksamhet etc. Avtalssamverkan för ovanstående tjänster kan vara en fördelaktig lösning för att kommuner ska kunna uppfylla sina lagstadgade uppgifter på ett kostnads- och resurseffektivt sätt – utan föregående upphandling. En förutsättning är förstås att kommunen i fråga inte är skyldig att avropa aktuella tjänster från en viss leverantör på grund av ett ingånget ramavtal. SKR har belyst **flera fördelar för kommuner som arbetat med avtalssamverkan inom Socialtjänsten; (i) en effektivare verksamhet som följd av samordningsvinster, (ii) högre kvalitet i verksamheten genom förbättrade möjligheter till specialisering, samt (iii) enklare att rekrytera rätt medarbetare.**

Sedan april 2024 bedriver Socialförvaltningen i Helsingborg ett utvecklingsprojekt med syfte att involvera kommuner för att kunna använda varandras stöd-, vård- och behandlingsinsatser utan föregående upphandling. Projektets övergripande mål är bland annat att få till stånd avtalssamverkan med andra kommuner för att uppnå (i) kostnadsbesparingar och ett effektivare nyttjande av kommuners resurser, (ii) skapa ett större utbud av placeringsalternativ i offentlig regi, samt (iii) skapa förutsättningar för kommuner att ha god kontroll och hantera framtida utmaningar både kopplat till förändrade vårdbehov och i perioder med avtalslöshet.

Område 1: Fördjupad samverkan för placeringar inom Socialtjänsten- **Förslag**

Framtida möjligheter

Det finns flera sätt för hur en ökad kommunal samverkan kring socialtjänstinsatser kan organiseras och utformas. En gemensam nämnare är att kommunerna ska kunna använda varandras stöd-, vård- och behandlingsinsatser utan föregående upphandling. Detta kan exempelvis ske genom:

- 1) **Gemensam drift av egna verksamheter i samverkan.**
Exempel på detta är Region Östergötland och 13 kommuner i Östergötlands samarbete genom avtalssamverkan och med stöd av Hamburg-undantaget att driva ett regiongemensamt HVB-hem.
- 2) **Förändrad tillämpning av regelverk för VoB Syd.** Idag skiljer det sig åt hur kommunerna i Skåne respektive Kronoberg använder VoB Syds tjänster med/utan upphandling i öppen konkurrens. En annorlunda tillämpning av regelverket kan medföra ökad tillgång till VoB Syds tjänster utan öppen upphandling.
- 3) **Avtalssamverkan enligt Hamburg-undantaget** för utvalda vårdområden i linje med det projekt som Socialförvaltningen i Helsingborg nyligen inlett.

För- och nackdelar samt juridiska förutsättningar med ovan och andra alternativ behöver utredas närmre och klarläggas. Detta omfattar även vilka vårdområden som ingår i samverkan (HVB-hem, skyddade boenden, avhopparverksamhet, stödboenden, konsulentstött familjehemsverksamhet etc.)

Förslag till fortsatt arbete

Startpoints förslag är att styrelsen och kommundirektörsgruppen för Familjen Helsingborg ger i uppdrag till Socialchefsnätverket att under 2025 närmre utreda lämpligt fokus och driftsform för ökad samverkan kring socialtjänstinsatser.

Särskilda medel bör tilldelas för projektledning av uppdraget. Uppdraget kan ledas av personer från ingående kommuner eller externt. Utredningen bör samråda med pågående analyser av VoB Syd som genomförs av Skånes kommuner samt med projektledare för det utvecklingsprojekt som initierats av Socialförvaltningen i Helsingborg (punkt tre i listan till vänster).

Område 2: Beredskap - Bakgrund och förslag

Bakgrund och nuläge

Kommunernas arbete med beredskap omfattar ett stort antal frågeställningar – från informationssäkerhet till hantering av naturkatastrofer eller förberedelse för krig. I takt med bland annat ökade säkerhetshot har nya lagar, utredningar och krav tagit fokus på kommunernas viktiga roll i att säkerställa en god beredskap. Utredningen om Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig (SOU 2024:65) och EU-direktiven NIS2 kring cybersäkerhet och CER kring motståndskraft hos kritiska verksamhetsutövare är några exempel på den nya roll som kommunerna förväntas ta.

Inom Familjen Helsingborg är Krisberedskapsrådet en viktig funktion för det samordnande arbetet mellan kommunerna och med Länsstyrelsen, via en roterande ordförandepost. Det finns ett stort antal frågor med potential för fördjupad samverkan rörande beredskap. Områden som framförts i Startpoints intervjuer är bland annat ökad samverkan kring livsmedelsförsörjning, drivmedelsförsörjning, gemensamma övningar, etc. Men samverkan inom Krisberedskapsrådet måste ligga i linje med de förväntningar som dels Länsstyrelsen i Skåne har på de olika hörnen, däribland Familjen Helsingborg, dels från kommunernas ledningar. **I dagsläget är denna förväntansbild inte tillräckligt tydlig för att kunna rekommendera potentiella samverkansområden.**

Förslag till fortsatt arbete

Startpoint och flera av de personer vi intervjuat inom ramen för potentialutredningen ser ett behov av ett större samlat grepp om vad samverkan inom beredskapsrådet kan och bör fokusera på. Enstaka möjliga samverkansområden som framkommit i våra intervjuer har möjligtvis stor potential, men behöver ställas mot vad kommunerna själva på ledningsnivå vill prioritera samt vad Länsstyrelsen önskar att Krisberedskapsrådet ska fokusera på.

Startpoint föreslår därför att ett Kommundirektörmöte under våren 2025 vigs åt en gemensam workshop med Krisberedskapsrådet under ledning av Sekretariatet för Familjen Helsingborg. Fokus bör vara på en genomgång av Krisberedskapsrådets verksamhetsplan för 2025 samt var det bedöms finnas potential för fördjupad samverkan framgent.

Område 3: Stärkt samverkan personalutbildning - Bakgrund

Bakgrund och nuläge

Samtliga kommuner inom Familjen Helsingborg tillhandahåller olika former av personalutbildningar till sina anställda, både frivilliga sådana och utbildningar som ligger till grund för uppdaterade certifieringar för exempelvis olika vårdrelaterade yrken. Kommunerna i Familjen Helsingborg har tillsammans över 30 000 medarbetare varav en majoritet tar del av någon form av utbildningsinsats årligen. Till detta hör olika kommunala bolag och externa intressenter (exempelvis elevhälsa som har uppdrag mot fristående skolor). Sammantaget allokeras stora resurser för att genom utbildning uppdatera medarbetarnas kompetens.

Flera kommuner i Familjen Helsingborg vittnar i intervjuer med Startpoint om återkommande utmaningar men även möjligheter kopplat till frågan om personalutbildning. En utmaning är att det för de flesta kommuner (främst mindre) saknas en lärportal som skapar överblick av utbildningsutbudet. Istället förläggs digitala utbildningar till ett intranät som hanteras manuellt. Konsekvensen blir bland annat att medarbetare behöver lägga mycket tid på att hitta relevanta utbildningar (saknas en väg in), samma utbildning kan upphandlas av olika förvaltningar i den enskilda kommunen samt att kommunen saknar överblick och uppföljning över vem av medarbetarna som genomgått en viss utbildning eller deras behov av utbildning. Vidare är utbildningsinnehållet generiskt i meningen att en utbildning i en kommun till stor del kan användas i en annan. Trots detta bedrivs ingen större eller strukturerad samverkan kring exempelvis upphandling eller delning av personalutbildning mellan kommunerna i Familjen Helsingborg. Konsekvensen blir sannolikt att kommunerna köper in samma utbildningar till ett högre pris än vad som vore fallet om flera kommuner arbetade tillsammans, inte minst om egenproducerade utbildningar delades mellan kommunerna.

Kommunerna har olika system för att hantera personalens kompetensutveckling. Exempelvis Helsingborg har en lärplattform från Docebo som benämns som Hbg learns där all utbildning finns samlad på en plats. Plattformen innehåller klassrums-, webinar-, blended- samt E-lärandeutbildningar med HR som systemägare och pedagogiskt center vid Skol- och fritidsförvaltningen som driftsorganisation. Tjänsten är plattformsoberoende och bygger på en verksamhetsnära anpassning där utbildningar skapas på varje avdelning istället för hos en central redaktion med syfte att uppnå korta ledtider och minskade kostnader.

Enligt flera respondenter finns stora vinster för kommunerna inom Familjen Helsingborg med fördjupad utbildningssamverkan. Enskilda kommuners behov av och förutsättningar för utbildningssamverkan behöver dock klargöras.

Område 3: Stärkt samverkan personalutbildning - Förslag

Framtida möjligheter

En stärkt utbildningssamverkan inom Familjen Helsingborg kan organiseras på olika sätt. Samverkan kan exempelvis innebära att flera kommuner integreras och ansluts till en gemensam lärplattform (ex. Docebo/Hbg learns) med en egen landningssida med sina egna utbildningar och lärinsatser i komplement till en gemensam yta som man delar med andra kommuner utifrån olika verksamhetsområden. Samverkan kan också innebära att kommunerna skapar och tillgängliggör utbildningar mellan kommuner genom exempelvis licenser, oavsett systemlösning

Oavsett form för samverkan behöver nuläge och kommunernas behov och intresse av samverkan kring personalutbildningar kartläggas närmre. Då arbetet med en ny upphandling av Hbg learns kommer att pågå 2026/2027 bör arbetet inledas under 2025.

Olika former av samverkan kommer ge upphov till olika frågeställningar rörande exempelvis driftskostnader, administration eller hantering av avtal- och licenser. Startpoints bedömning utifrån genomförda intervjuer med ett urval kommuner är att intresset för ökad utbildningssamverkan är starkt, men att önskvärda former för samverkan kommer att skilja sig åt mellan kommunerna.

Förslag till fortsatt arbete

Startpoint föreslår att styrelsen och kommundirektörsgruppen för Familjen Helsingborg ger ett uppdrag till HR-chefsnätverket att under 2025 och i samråd med åtminstone nätverken för Upphandling, Ekonomichefer och IT-chefer utreda förutsättningar för stärkt utbildningssamverkan. I detta arbete bör berörda personer som är delaktiga i arbetet med Hbg learns inkluderas.

Utredningen bör särskilt fokusera på att (i) identifiera relevanta personalgrupper och individer i respektive kommun samt kommunala bolag med insyn i kommunens personalutbildning, (ii) klarlägga nuläge, förutsättningar och behov för utbildningssamverkan, (iii) beskriva och analysera handlingsalternativ samt potentiella nyttor för ingående kommuner, samt (iv) verka för att samverkan etableras.

Särskilda medel bör tilldelas för projektledning av uppdraget motsvarande uppskattningsvis en halv årsarbetskraft, vilket kan tillhandahållas antingen av en verksamhetsutvecklare från en kommun inom Familjen Helsingborg eller genom extern resurs.

Område 4: Samverkan för gemensam tillgång till specialistkompetenser - Bakgrund

Bakgrund och nuläge

Det finns idag ett flertal specialistkompetenser/yrkesroller som kommunerna inom Familjen Helsingborg har svårt att rekrytera. För framförallt mindre kommuner är det även svårt att motivera en heltidstjänst för somliga nischade specialistkompetenser. Anställningen får i dessa fall fördelas på olika delar av verksamheten, vilket riskerar att göra anställningen mindre attraktiv för sökande och/eller bidra till en hög personalomsättning. För särskilt efterfrågade specialistkompetenser uppstår ofta en lönespiral när kommunerna rekryterar en viss yrkesgrupp från varandra, vilket driver upp lönekostnader samt kan bidra till försämrad kvalitet för de verksamheter som tappar personal.

I de intervjuer som Startpoint genomfört med flera kommuner i Familjen Helsingborg återkommer ett flertal verksamhetskritiska kompetenser och yrkesroller som kommunerna har svårt att rekrytera och i vissa fall behålla. Dessa specialistkompetenser omfattar framförallt juridiska specialistkunskaper (ex. inom avtalsrätt/upphandling, arbetsrätt, familjerätt) och IT (i första hand IT-säkerhetsrelaterade uppgifter). Men även specifika yrkesgrupper som exempelvis ekologer, stadsantikvarie, inköpare, budget- och skuldrådgivare framförs. Listan kan sannolikt göras betydligt längre vid närmre undersökning.

En möjlighet som framförs i flera intervjuer är att kommunerna inom Familjen Helsingborg genom samverkan kan säkerställa tillgången på efterfrågad kompetens på ett mer effektivt sätt. I grunden handlar det om att kommunerna delar på kostnader för, och användning av, efterfrågade specialistkompetenser. Det finns i sammanhanget redan idag olika samarbetsorganisationer som delvis syftar till att möta kommunernas behov av olika specialistkompetenser. Inom Familjen Helsingborg är HR Service Center och EttIT två exempel. Bjuv, Klippan, Perstorp och Åstorps gemensamma överförmyndarnämnd (4K) samt nämnda kommuner plus Örkelljungas samarbete med en gemensam upphandlingsverksamhet är två andra exempel. Potentialen för ökat gemensamt nyttjande av specialistkompetenser uppges dock gå längre än den kompetensrelaterade samverkan som sker idag. Men vilka kompetenser som samverkan ska beröra behöver klarläggas liksom hur finansiering och organisering av samverkan kan utformas på ett ändamålsenligt sätt.

Område 4: Samverkan för gemensam tillgång till specialistkompetenser - Förslag

Framtida möjligheter

I Statskontorets (2023) analys av kommunal samverkan pekar man på behovet att öka användningen av avtalsamverkan för att lösa kommunernas kompetensförsörjning av specialisttjänster. Liknande bild framförs av flera respondenter Startpoint intervjuat.

Det finns olika sätt att organisera och utforma fungerande affärsmodeller för fördjupad kommunal kompetenssamverkan. Åtminstone **fyra varianter** har förts fram; (i) **avtalsamverkan** där berörda specialistkompetenser anställs av en kommun men vars kostnad och arbetsuppgifter fördelas mellan flera kommuner, (ii) samordnad upphandling med ett **bemanningsbolag** för att säkerställa utpekade kompetenser till en viss volym för utpekade kommuner (liknande struktur som finns för företagshälsovården), (iii) **bolag** (alternativt ett underbolag till existerande bolag) inom Familjen Helsingborg vars uppgift är att tillhandahålla specialistkompetenser, (iv) skapa olika **”kompetensnoder”** där befintliga/nya anställda inom olika områden i kommunerna får i uppdrag att serva även andra deltagande kommuner, utifrån en underliggande modell för kostnadstäckning/avrop.

Avgörande aspekter för att samverkan ska fungera uppges av respondenterna dels vara att den underliggande finansierings- och affärsmodellen gynnar samtliga deltagande kommuner, dels att organiseringen säkerställer en tillgänglighet som möter kommunernas behov.

Förslag till fortsatt arbete

Det krävs en särskild utredning av frågan om att etablera kommunal samverkan för gemensamt nyttjande av specialistkompetenser. Övergripande behöver tre huvudsakliga frågor besvaras: **VAD** är det för yrkesroller / kompetenser / arbetsuppgifter som kommunerna bedömer är verksamhetskritiska och som det idag och på sikt bedöms råda en brist på, **VILKA** kommuner har överlappande behov och intressen av samverkan utifrån identifierade specialistkompetenser och vilken samverkan sker redan idag som rör dessa grupper, samt **HUR** ska samverkan organiseras och på vilka affärsmässiga grunder samt på vilken ambitionsnivå. Utredningen behöver vara inkluderande då frågan kan vara känslig och i praktiken innebära att en enskild kommun inte ska ha en egen anställd specialist utan bara använda det som erbjuds genom förslaget.

Startpoint föreslår att HR-chefsnätverket med stöd från nätverket för Ekonomichefer samt HR Service Center får i uppdrag att genomföra utredningen med start 2025. Särskilda medel bör tilldelas för projektledning av uppdraget motsvarande uppskattningsvis en halv årsarbetskraft, vilket kan tillhandahållas antingen av en verksamhetsutvecklare från en kommun inom Familjen Helsingborg, en Trainee (med handledning från sekretariatet) eller genom extern resurs.

Område 5: Fördjupad samverkan på IT-området - Bakgrund

Bakgrund och nuläge

Sveriges kommuner lägger idag betydande summor på att förvalta och bibehålla sina IT-system. Samtidigt ökar förväntningarna från kommuninvånare kring digital service och nya krav införs kring exempelvis cybersäkerhet, med utmaningar för kommunerna som följd. Flera kommuner vittnar exempelvis om svårigheter tillhandahålla de resurser och kompetenser som krävs för att förebygga och hantera cybersäkerhetsincidenter, exempelvis enligt NIS2-direktivet.

För att möta ovan nämnda krav och förväntningar pågår det över hela landet olika former av kommunal samverkan på IT-området. Ett ambitiöst exempel är en digitala kommunsammanslagning mellan Ånge och Sundsvalls kommun som genom avtalssamverkan innebär att all digital utveckling bedrivs tillsammans och att IT-miljöer och digitala lösningar blir identiska i båda kommunerna. I Nordöstra Skåne finns sedan 2011 ett samarbete organiserat som ett kommunalt aktiebolag (Unikom) som idag inkluderar sex kommuner för att samordna inköp, förvaltning, ägande och utveckling av olika IT-lösningar. Inom Familjen Helsingborg finns sedan 2018 samarbetet EttIT, ett samverkansavtal mellan kommunerna Bjuv, Örkellunga, Perstorp, Åstorp och Klippan. EttIT har i dagsläget 29 anställda och ansvarar för flera centrala IT-tjänster för kommunerna i form av IT-support, Serverdrift samt Nätverksadministration. Utöver dessa huvudområden bidrar EttIT även till planering och rådgivning vid större IT-investeringar. EttIT supporterar ca 5 000 tillsvidareanställda inom de anslutna kommunerna inom en mängd olika verksamhetsområden. Målet är att skapa en stabil IT-miljö som möjliggör effektivitet, kommunikation och tillgång till moderna verktyg för alla anställda. Fördelar som förväntas från EttIT är bland annat ökad effektivitet och kostnadseffektivitet, stärkt IT-säkerhet samt underlättad kompetensförsörjning.

Oavsett hur en mellankommunal samverkan på IT-området organiseras är behovet av samverkan sannolikt stort, inte bara för mindre kommuner. Större kommuner kan ges fördelar genom exempelvis stärkt redundans när data fördelas på fler datacenter eller möjligheter att testa nya och gemensamma lösningar i mindre skala i en mindre kommun. Flera deltagare i de nätverk som Startpoint intervjuat liksom representanter för Familjen Helsingborg styrelse och kommundirektörsgrupp ser en potential i ökad samverkan på IT-området. **Men vad denna samverkan ska innefatta, dess ambitionsnivå och organisationsform behöver klargöras närmre.**

Område 5: Fördjupad samverkan på IT-området - Förslag

Framtida möjligheter

En stark drivkraft för ökad kommunal samverkan på IT-området handlar om kostnadsbesparingar och säkerhet, särskilt som följd av ny lagstiftning men även konkreta erfarenheter från kommuner som utsatts för större IT-attacker såsom i Kalix 2021 eller Bjuv 2024.

IT-relaterad kommunal samverkan kan organiseras på olika sätt och omfatta olika delar. Såväl inom Familjen Helsingborg som i övriga Skåne och Sverige finns åtskilliga exempel att dra lärdom från.

De behov av ökad samverkan som framkommit i Startpoints intervjuer berör olika områden och nivåer av samverkan, inte minst som följd av kommunernas olika storlek och förutsättningar. Ett avgränsat område som lyfts fram för ökad samverkan rör IT-infrastruktur där kommunerna etablerar gemensamma datacenter och/eller delar serverkapacitet hos varandra för ökad redundans. Ett annat område som lyfts fram är ett ökat fokus på gemensamma upphandlingar exempelvis rörande datorer, skrivare, licenspartners, nätverk osv. som går utanför eller ersätter vissa av de upphandlingar som sker genom Adda. Ett tredje och mer ambitiöst förslag är att på djupet se över möjligheterna att involvera fler kommuner i det existerande EttIT-samarbetet. Ökad samverkan kring att dela specialistkompetenser inom IT-området nämns även.

Förslag till fortsatt arbete

Familjen Helsingborgs nätverk för IT-chefer är idag inte särskilt aktivt. Samtidigt pågår omorganisationer av somliga kommuners IT/digitaliseringsverksamhet och kommunernas IT-chefer har väldigt hög arbetsbelastning. Det krävs således någon form av avlastning för att utreda behov och potentiella vinster med ökad samverkan på IT-området.

Startpoint föreslår att styrelsen och kommundirektörsgruppen för Familjen Helsingborg möjliggör för en resurs att leda en kommunövergripande utredning om möjliga samverkansområden och dess organisering samt kvantifierar kostnader och nyttor. Utredningen bör särskilt undersöka hittills uppkomna nyttor för deltagande kommuner i EttIT. **Nätverket för IT-chefer bör återaktiveras för det specifika syftet att fungera som en beställare och referensgrupp för en sådan utredning,** vars projektledare bör vara sammankallande till nätverkets möten under genomförandet.

Resursen kan hämtas antingen från någon av kommunerna inom Familjen Helsingborg eller externt. Omfattningen av utredningen beror på den beställning som kommer från IT-cheferna och vilka kommuner som omfattas. Finansiering får därmed vara föremål för senare beslut om exempelvis utvecklingsmedel under 2025.

Område 6: Gemensamma resurser för ökad extern finansiering - Bakgrund

Bakgrund och nuläge

Kommunerna inom Familjen Helsingborg har stora möjlighet att erhålla extern finansiering för olika investerings- och utvecklingsinsatser från finansiärer på regional, nationell och EU-nivå. Samtidigt är finansieringsmöjligheterna svåra att överblicka, dels för att de innefattar ett större antal finansiärer dels för att finansieringserbjudandet är dynamiskt i meningen att tillgängliga medel ofta är sammankopplade med tillfälliga och tidsbegränsade utlysningar/potter. Vidare sker ansökan om externa medel ofta i öppen konkurrens. Kommunerna i Familjen Helsingborg har förutom nationella och EU-baserade program särskilda möjlighet att söka regional finansiering i konkurrens med andra skånska kommuner, exempelvis om de utvecklingsmedel som är kopplade till den regionala transport- och infrastrukturplanen (RTI). Tillgängliga medel från ovan nämnda källor erbjuder olika nivåer av krav på medfinansieringsgrad och engagemang från sökande kommuner.

Det finns flera områden med särskild potential för att erhålla mer medel för kommunerna inom Familjen Helsingborg. Ett sådant är insatser kopplat till infrastruktur, transport och kollektivtrafik. Detta beror dels på att det finns omfattande medel att söka för exempelvis infrastruktur i nuvarande potter. Regeringens beslut att öronmärka intäkterna från Öresundsbron till investeringar i Öresundsregionens infrastruktur är en ytterligare aspekt i detta. Kommunerna bedöms även årligen gå miste om många miljoner i Trafikverkets medfinansiering (50%) för infrastrukturåtgärder (ex. rörande trafiksäkerhet, miljö, bussframkomlighet, gång- och cykelvägar mm). **Andra områden som kan vara aktuella att söka extern finansiering inom är bland annat arbetsmarknad, kompetensutveckling av personal, miljö och klimat, utbildning samt kultur.**

I Startpoints intervjuer med kommuner inom Familjen Helsingborg uppges det finnas stora skillnader i vilken utsträckning som kommunerna bevakar, söker och erhåller extern finansiering för olika typer av utvecklingsinsatser. Situationen bedöms i första hand bero på att det saknas personella resurser och i flera fall kompetenser att söka relevanta medel hos flera kommuner. I flera nätverk har större kommuner frivilligt tagit på sig ansvaret att koordinera och administrera ansökningar, exempelvis kopplat till RTI-planen. Men när arbetsbördan blir för stor i hemkommunen prioriteras inte sådant arbete och ansökan uteblir. Andra utmaningar som framkommer är en omfattande process för kommunerna att identifiera gemensamma prioriteringar att söka medel inom. För mindre kommuner framkommer även vissa utmaningar rörande genomförandekapacitet för projekt som beviljas extern finansiering.

Område 6: Gemensamma resurser för ökad extern finansiering - Förslag

Framtida möjligheter

Nätverket för Infrastruktur och kollektivtrafik föreslog 2021 utan framgång om utvecklingsmedel från Familjen Helsingborg för en gemensam samordnad process och prioritering av extern medfinansiering för utbyggnad av kommunal infrastruktur. Startpoint bedömer att det finns behov och inte minst ekonomisk potential att se över möjligheten att tillgängliggöra en gemensam resurs med ett tudelat uppdrag; dels processleda arbetet med att utvärdera gemensamma prioriteringsinriktningar för extern finansiering mellan kommunerna, dels identifiera och söka externa medel kopplat till dessa prioriteringar. **Möjligheterna för denna resurs att bli självförsörjande bedöms som goda i meningen att den externa finansieringen överskrider kostnaden för resursen.**

Den tänkta resursen kan bidra till att identifiera externa finansieringsmöjligheter, samt ansökningar om medel både gemensamt mellan flera kommuner eller att en ensam kommun söker men utifrån en gemensam prioritering. Målbilden är att kommunerna i Familjen Helsingborg söker om och tilldelas medel i en ökad utsträckning som följd av ökad kvalitet i ansökningar inom ett flertal områden såsom infrastruktur, arbetsmarknad, vård- och omsorg eller andra aktuella behovsstyrda områden.

Förslag till fortsatt arbete

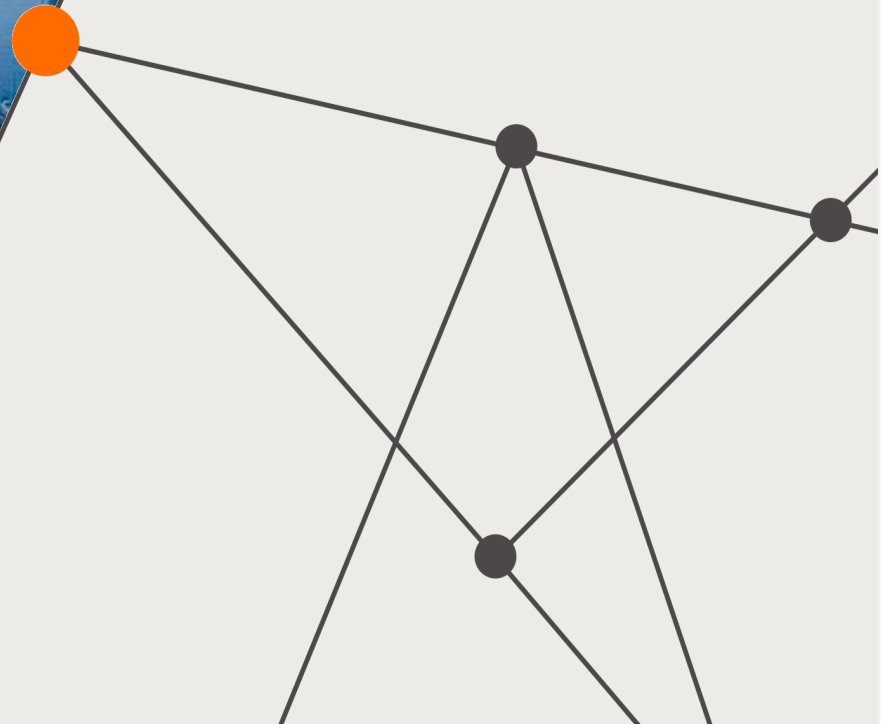
Startpoint föreslår att styrelsen och kommundirektörgruppen för Familjen Helsingborg finansierar en tidsbegränsad projektanställning om två år för att (i) bidra med processtöd för att tydliggöra Familjen Helsingborgs gemensamma prioriteringar för extern finansiering, (ii) identifiera och ansöka om extern finansiering inom prioriterade behovsstyrda områden (ex infrastruktur, arbetsmarknad, kompetensutveckling av personal, miljö och klimat, vård och omsorg, utbildning, kultur m.m.) samt (iii) bidra med stöd i projektgenomförande.

Tillsatt resurs bör ha sin organisatoriska hemvist hos Sekretariatet för Familjen Helsingborg och inte vara kopplad till en enskild kommun. Personen kan dock ha sin fysiska arbetsplats i en viss kommun. En möjlighet är att uppdraget ges till en Trainee, förslagsvis med erfarenhet från samhällsplanering och med handledning från sekretariatet.

Omfattning på projektanställningen beror på vad som faller inom uppdraget för resursen.



Framåtblickande slutsatser



Framåtblickande slutsatser

- **Det finns ett genuint intresse av att förstärka och utveckla samverkan inom Familjen Helsingborg.** Ett genomgående tema i en stor majoritet av de över 50 intervjuer som genomförts inom ramen för potentialutredningen är en tydlig vilja att fortsätta utveckla samverkan mellan kommunerna inom Familjen Helsingborg. Samarbetet är på inga sätt färdigt utan präglas snarare av en hög innovationslust hos respondenterna, vilka representerar en bredd av kommuner och sakområden.
- **Särskilt behov att stötta nätverken för effektiv samverkan.** Vissa nätverk har historiskt ej haft tillräcklig kraft att utveckla samverkan inom viktiga områden, ibland på grund av bortprioritering och ibland på grund av att förutsättningarna för samverkan varit mindre gynnsamma (exempelvis genom avsaknad av lagstadgat krav på samverkan). Sekretariatet kan här bära en viktig roll i att stötta och aktivera dessa nätverk utifrån ett mandat från styrelse och kommundirektörsgrupp. Ett särskilt ansvar kan/bör ges Sekretariatet i att stötta/driva samordning kring de samverkansområden som prioriteras.
- **Bygg vidare på den arbetsprocess som tillämpats för potentialutredningen.** Flera respondenter ser stor potential i ökad samverkan inom en mängd sakområden. Ett återkommande hinder för att samverkan ändå ska komma till stånd är att nämnd potential inte är utredd, exempelvis i termer av kostnader och nyttor. Nätverken själva besitter samtidigt ej egna medel att finansiera sådana utredningar (vilka kan genomföras av kommunernas medarbetare), varför ansvaret kan hamna på enskilda kommuner men som av kostnadsskäl prioriterar bort detta. Ett förslag är att medel för test- och utvecklingsprojekt inte enbart används för test av nya lösningar utan även för att utreda områden där nätverk, kommundirektörsgruppen och styrelsen identifierat möjlig samverkanspotential – i linje med den process som präglat aktuell potentialutredning.



STARTPOINT ADVISORY AB
STOCKHOLM | SKÅNE
STARTPOINTADVISORY.SE

Bilaga 1. Bedömning av potential och genomförbarhet för områden som sorterats bort

| Område | Motivering |
|--|---|
| Gemensamma upphandlingar inom relevanta områden som kompletterar Adda och Skånes kommuner | Saknas aktivt nätverk för att omhänderta uppdrag kopplat till upphandling. Upphandlingschefer inte övertygade om effekterna på inre effektivitet med ökad samverkan för gemensam upphandling, snarare att samverka genom att nyttja varandras upphandlingsdokumentation. Bedömning: Låg genomförbarhet i relation till ursprungsförslaget, bortsett samverkan inom enskilda upphandlingsområden. |
| Gemensamt utvecklingsarbete för genomförande av regionala/nationella initiativ för digitalisering och AI (ex. Handslaget), | Intresse finns men saknas idag etablerade och aktiva strukturer för samverkan kring digitaliseringsfrågor inom Familjen Helsingborg. Bedömning: Hög genomförbarhet utifrån ambitionen att dela erfarenheter och kunskaper samt genomföra pilotprojekt tillsammans i relation till exempelvis Handslaget. |
| Gemensamt service-center för administrativa system såsom fakturahantering, ekonomi och relevanta stödfunktioner | Ett i dagsläget splittrat intresse för ökad samverkan inom området. Sannolikt potential för positiva effekter på inre effektivitet men kräver ett gediget analys och förankringsarbete för att dessa ska realiseras. Bedömning: Låg genomförbarhet i meningen att det kommer krävas år av förberedelser för att realisera. Processen behöver vidare synka med kommunernas nuvarande avtal och lösningar. |
| Gemensam ekonomisk biståndshantering. Faktisk hantering eller gemensamma grunder för bedömning | Kopplar delvis till området nedan kring aktivitetskrav. Har ej lyfts fram som särskilt prioriterat av styrelsen för Familjen Helsingborg utan främst av enskilda respondenter i nätverken. Bedömning: Medel genomförbarhet beroende på typ av bistånd och ny nationell lagstiftning på området. |
| Gemensamt utbud av insatser för att möta aktivitetskrav för försörjningsstödmottagare | Området bedömdes som prioriterat av styrelsen för Familjen Helsingborg i oktober. Dock är regeringens utredning om aktivitetskrav inom försörjningsstödet just nu ute på remiss. Kommunernas framtida samverkan på området behöver därför anpassas till den lagstiftning som senare följer av utredningen, sannolikt under 2025-2026. Bedömning: Hög genomförbarhet men start för eventuellt fördjudad samverkan bör sannolikt ej ske innan dess att inriktning för ny lagstiftning tydliggjorts. |
| Utbildningsdimensionering på gymnasienivå – samlad strategi kring utbud. | Relevant men politiskt känslig fråga att reducera utbildningsplatser i den egna kommuner till gagn för samtliga kommuner. Bedömning: Låg genomförbarhet pga politiskt känslig fråga. Eventuellt möjlig inom enskilda utbildningsområden. |
| Gemensam digital kundtjänst/medborgarkontor | Högt intresse inte minst hos personer som deltog på studieresan till Danmark där liknande samverkan etablerats med gott resultat. Ej särskilt prioriterat av styrelsen för Familjen Helsingborg. Bedömning: Hög genomförbarhet, inte minst då det finns goda insikter att bygga vidare på från exempelvis Danmark och eventuellt andra delar av Sverige. |
| Gemensam funktion för rekryteringsstöd (kravspecifiering, annonsering, urval, etc.) | Ansågs mindre prioriterat än insatser för samverkan kring personalutbildning och samverkan kring specialistkompetenser. Bedömning: Hög genomförbarhet att dela resurser för ändamålet, exempelvis inom ramen för HR-chefsnätverket och ut i organisationerna. |
| Utvecklat platsvarumärke inkl. starka gemensamt investeringsfrämjande | Stora skillnader i hur prioriterat området är bland respondenterna. Bedömning: Låg genomförbarhet pga politiskt känslig fråga. |
| Gemensamt e-arkiv | Existerar redan pågående kommunal samverkan inom området som nyttjas. Bedömning: Hög genomförbarhet för kommuner som idag ej |